

Capital de ideas

Somos la revista de AFP Capital, donde nacen y crecen las ideas que transforman.

Edición

julio 2026

3

P. 3 Cotizar a tiempo: por qué los primeros años de aportes pueden definir tu futuro previsional

P. 6 Despega Tu Pega: cerrando la brecha entre formación y empleo

P. 21 Productividad y salarios: el desafío de sostener el crecimiento y las pensiones

Presidente de la Asociación de AFP a fondo sobre los desafíos de implementar la reforma de pensiones

Mercado laboral, productividad y pensiones: **hacia un nuevo equilibrio**



Mercado laboral: donde se construyen las pensiones del futuro

Renzo Vercelli
Gerente general AFP Capital



Hablar del mercado laboral es hablar del presente de millones de personas, pero también de su futuro. Es en el trabajo donde se generan ingresos, se desarrollan talentos, se abren oportunidades y se construye, mes a mes, el ahorro que permitirá financiar una mejor pensión. Por eso, en esta tercera edición de Capital de Ideas quisimos abordar una conversación que cruza a todo el país: cómo estamos trabajando hoy y qué condiciones necesitamos crear para que más personas puedan proyectar una vida laboral estable, formal y con mayores posibilidades de bienestar.

En AFP Capital creemos que las pensiones no se explican únicamente al final de la vida laboral. Se comienzan a construir mucho antes: desde el primer empleo, desde la primera cotización, desde cada decisión que permite sostener una trayectoria más continua. En un sistema previsional contributivo, el tiempo importa. Cotizar temprano y de manera constante puede marcar una diferencia significativa en el ahorro acumulado y, por lo tanto, en la pensión futura. Cada año cuenta, especialmente para los jóvenes, que tienen más tiempo por delante para aprovechar la rentabilidad compuesta.

Pero también sabemos que no basta con llamar a las personas a ahorrar si el mercado laboral no ofrece condiciones para hacerlo. La informalidad, las lagunas previsionales, el subempleo, la rotación y las brechas de acceso al empleo formal afectan directamente la capacidad de cotizar. Cuando una persona trabaja sin contrato, con ingresos inestables, en una ocupación por debajo de sus capacidades, o no cotiza por el total de sus ingresos, no solo se ve afectado su presente, sino que también se debilita su protección futura.

A eso se suma un desafío estructural: la productividad. En el largo plazo, mejores salarios requieren una economía capaz de producir más y mejor. Si los ingresos crecen sin que la productividad los acompañe, se generan tensiones que pueden afectar el empleo formal, la inversión y la sostenibilidad del crecimiento. Por el contrario, cuando productividad, empleo y formalidad avanzan juntos, se crean mejores condiciones para que las personas puedan ahorrar, cotizar y construir pensiones más sólidas.

“El desafío no es solo crear más empleos, sino mejores trayectorias laborales; no solo aumentar la cotización, sino generar las condiciones para que más personas puedan cotizar de manera permanente; no solo pensar en el retiro, sino en todo el camino que lleva hasta él”.


“Cotizar temprano y de manera constante puede marcar una diferencia significativa en el ahorro acumulado y, por lo tanto, en la pensión futura. Cada año cuenta, especialmente para los jóvenes, que tienen más tiempo por delante para aprovechar la rentabilidad compuesta”.

El mercado laboral chileno está desafiado. Lleva 41 meses con tasas de desempleo iguales o superiores al 8%, y enfrenta dos transformaciones profundas. Una primera transformación, más reciente e incierta, son los cambios que está generando y que puede llegar a producir la inteligencia artificial. Y una segunda transformación que nos ha acompañado por más tiempo, y que lo seguirá haciendo, es el envejecimiento de la población. Esta última, nos obliga a pensar cómo integrar mejor a las personas mayores que quieren y pueden seguir trabajando. Además, la baja participación laboral femenina nos recuerda que la corresponsabilidad y los sistemas de cuidado no son

solo una agenda social, sino también una condición para el crecimiento. Y el subempleo juvenil nos muestra que formar talento no es suficiente si no logramos conectar esas capacidades con oportunidades laborales reales.

En esa línea, iniciativas como Despega Tu Pega reflejan el rol que las empresas podemos cumplir para aportar soluciones concretas. Junto a SURA Asset Management y Futuro del Trabajo SOFOFA Capital Humano, buscamos apoyar a jóvenes subempleados para que puedan cerrar brechas, fortalecer sus habilidades y reconectar con empleos acordes a su formación. Porque una mejor vida laboral también es el camino hacia una mejor pensión.

Esta edición invita a mirar el trabajo desde una perspectiva amplia: económica, social y previsional. El desafío no es solo crear más empleos, sino mejores trayectorias laborales; no solo aumentar la cotización, sino generar las condiciones para que más personas puedan cotizar de manera permanente; no solo pensar en el retiro, sino en todo el camino que lleva hasta él. El desafío tecnológico lo dejaremos para una próxima edición de la revista.

Desde AFP Capital seguiremos promoviendo esta conversación con convicción. Porque fortalecer el mercado laboral, impulsar la productividad y reducir la informalidad no son tareas separadas del debate previsional: son parte esencial de la misma respuesta. El futuro de las pensiones se construye trabajando hoy, con más oportunidades, más formalidad y una mirada de largo plazo que ponga en el centro el bienestar de las personas. 



Equipo

Capital de Ideas es una revista desarrollada por AFP Capital y el Laboratorio de Contenidos Periodísticos de la Facultad de Comunicación de la Universidad de los Andes.

Equipo de Comunicaciones de AFP Capital:

Macarena Larraín
María Luisa Iriarte
Fernanda Soto

Director del Laboratorio:

Cristián Rodríguez Castelblanco

Colaboradores:

Sofía Álvarez Jiménez
Amanda Melis Soto
Florencia Chaparro Rojo
Marcela Gómez Aguirre

Diseño:

Agencia DA

www.afpcapital.cl



En esta edición



15.

León Fernández de Castro, Presidente de la Asociación de AFP, por reforma de pensiones: “La transición debe ser ejecutada con mucho cuidado y rigurosidad técnica, para que no tenga impacto negativo en las futuras pensiones”.

1.

EDITORIAL

Mercado Laboral: donde se construyen las pensiones del futuro.



3.

TENDENCIA

Cotizar a tiempo: por qué los primeros años de aportes pueden definir tu futuro previsional.



6.

RADAR

Programa Despega Tu Pega: cerrando la brecha entre formación y empleo para jóvenes entre 25 y 35 años.

9.

COLUMNA

Magdalena Fernández: ¿Están (realmente) rejuveneciendo los gerentes generales? Una mirada al liderazgo en las grandes empresas.

11.

FRENTE A FRENTE

Magdalena Aninat, vicepresidenta de AFP Capital

12.

AGENDA

El pulso del mercado laboral chileno en sus principales números.

20.

COLUMNA

Andrea Repetto: El trabajo en una sociedad que envejece.



21.

PANORAMA

Productividad y salarios: el desafío de sostener el crecimiento y las pensiones.

24.

COLUMNA

Macarena Larraín: Liderar en la era de los equipos híbridos: ¿productividad o humanidad?

25.

VIDA SOCIAL

26.

EN LA PRENSA

Cotizar a tiempo: por qué los primeros años de aportes pueden definir tu futuro previsional

El ingreso tardío al sistema de pensiones y la informalidad laboral están amenazando las pensiones futuras de trabajadores jóvenes e independientes. Expertos concuerdan en la importancia de los primeros diez años de aporte y analizan medidas que permitirían impulsar el ahorro desde el primer sueldo.

Ahorrar para la futura pensión no es una acción automática. Se establece por ley, ya que, como señala la economista y profesora asistente de la Universidad Adolfo Ibáñez (UAI), Francisca Pérez, “cotizar es un mecanismo para obligarnos a pensar en el futuro”. Aun así, añade, el gran problema es que la gente tiende a privilegiar el uso del dinero hoy en lugar de acumular recursos para el futuro.

A esta tensión se suma el hecho de que no da lo mismo cuando una persona comienza a cotizar: hacerlo tempranamente tiene un impacto significativo en el monto de la pensión. En un sistema de capitalización individual, el tiempo se presenta como un factor tan determinante como el monto que se logra ahorrar.

“Comenzar a cotizar desde los primeros años de vida laboral permite aprovechar mejor la rentabilidad compuesta, construir un ahorro más sólido y reducir



el impacto que pueden tener las lagunas previsionales en la pensión futura”, afirma la gerente de Comunicaciones Corporativas y Sostenibilidad de AFP Capital, Macarena Larraín.

La jefa de Estudios de la Subsecretaría de Previsión Social, Ivonne Bueno, ahonda en el punto, explicando que el interés compuesto (sumar la rentabilidad que genera lo ahorrado al monto sobre la cual se calcula) hace que cada peso ahorrado a los 22 años valga significativamente más que uno ahorrado a los 45 años.

Las cotizaciones tempranas no solo aumentan el número de aportes, sino que también permiten que los ahorros permanezcan más tiempo invertidos, aprovechando la rentabilidad de los fondos de pensiones. A modo de ejemplo, desde la Asociación de AFP detallan que “en una vida laboral de aproximadamente 40 años, las cotizaciones realizadas durante los primeros 10 años pueden explicar en torno al 50% del saldo acumulado al momento de pensionarse”.

La entidad también ejemplifica el impacto de retrasar el inicio de las cotizaciones en el monto de pensión: dos personas con igual trayectoria laboral y rentabilidad, que solo se diferencian porque una comenzó a cotizar a los



25 años y la otra a los 26 años, pueden presentar una brecha cercana al 7% en su pensión final autofinanciada atribuible a ese año de diferencia.

Obstáculos para la cotización oportuna

Pero no siempre es posible cotizar tempranamente. Datos de la Superintendencia de Pensiones ilustran esta realidad: de los afiliados entre 20 y 35 años, solo el 51% cotizó en el sistema para su futura pensión durante diciembre de 2025, cifra que se reduce al 44% en las personas de 20 a 25 años. La densidad de cotización -entendida como la proporción de meses en que una persona ahorra para su pensión- muestra una tendencia similar: en los menores de 25 años se ubica en 45%, pero durante la siguiente década se incrementa gradualmente en al menos 10 puntos porcentuales.

Sobre las causas, Ivonne Bueno apunta a factores estructurales que retrasan el inicio de la vida laboral y previsional, entre ellos “periodos formativos más largos, mayor acceso a educación superior y una nueva realidad laboral donde el trabajo flexible y por cuenta propia es cada vez más prevalente entre los jóvenes”. Agrega que también se suman la informalidad (trabajo sin contrato ni seguridad social) y la alta rotación laboral, porque los jóvenes cambian de trabajo con



frecuencia, lo que genera lagunas previsionales recurrentes.

La participación en el sistema también es desafiante para otro segmento clave del mercado laboral: los trabajadores independientes, aquellos que ejecutan una actividad por cuenta propia, sin estar sujetos a una relación laboral formal con un empleador. Aunque en este grupo hay profesionales y consultores obligados por ley a cotizar al pagar impuestos a la renta, también hay un segmento relevante de trabajadores que presenta trayectorias laborales más inestables y empleos informales sin seguridad social.

Según datos de la Asociación de AFP a febrero 2026, de los 113 mil empleos creados en el último año, el 72% correspondieron a trabajos informales. El mismo reporte señala que casi un tercio de los trabajadores menores de 25 años cumple una jornada parcial involuntaria, al no conseguir un empleo a tiempo completo. A esto se suma que uno de cada diez jóvenes entre 18 y 25 años trabaja en la informalidad, tal como advierte Ivonne Bueno. En esta línea, al no contar con un descuento automático por planilla, como ocurre con los trabajadores contratados, el destinar recursos para la vejez “compite todos los meses con muchas otras urgencias”, reflexiona Francisca Pérez.



Entre las causas que retrasan el inicio de la vida laboral y previsional figuran “periodos formativos más largos, mayor acceso a educación superior y una nueva realidad laboral donde el trabajo flexible y por cuenta propia es cada vez más prevalente entre los jóvenes”.

Ivonne Bueno, Jefa de Estudios de la Subsecretaría de Previsión Social.



Políticas públicas y la búsqueda de nuevos impulsos

Con la evidencia disponible, parece razonable revisar si las medidas que incentivan hábitos tempranos de aporte previsional están cumpliendo su propósito. “Si las cotizaciones de los primeros 10 años explican parte importante del saldo acumulado al momento de pensionarse, entonces el sistema no puede darse el lujo de tratar esos años como una etapa secundaria”, afirma la economista UAI.


Para Macarena Larraín, promover una cultura de cotización oportuna no solo fortalece el ahorro previsional de los jóvenes y de los trabajadores independientes, sino que también contribuye a generar mayor estabilidad y protección para el futuro. “Mientras antes se incorpora el hábito de cotizar, mayores son las posibilidades de llegar a la etapa de retiro con un ahorro robusto, pero hay que involucrarse activamente con la información sobre tu propia historia laboral, desarrollar hábitos de ahorro y educación financiera que permitan tomar decisiones más oportunas, e incrementar en la medida de lo posible el ahorro voluntario”, resalta.

Las políticas públicas han buscado abordar estos desafíos con medidas que promuevan la formalidad desde el inicio, como el Subsidio a la Cotización

de Trabajadores Jóvenes. Este mecanismo reduce el costo de contratar formalmente a jóvenes de bajos ingresos y aporta un monto que va directamente a su cuenta de capitalización. Durante 2025, benefició a un promedio mensual de 23.695 trabajadores.

Bueno precisa que este instrumento “ha tenido un alcance relevante en términos de cotización, pero su impacto en la empleabilidad de los jóvenes es limitado”. Por ello, a partir de octubre próximo la nueva Ley 21.808 sustituye ese instrumento y otros enfocados en grupos prioritarios por el nuevo Sistema de Subsidio Unificado de Empleo (SUE), que beneficia a jóvenes, mujeres y personas con discapacidad. En el caso de los jóvenes, entregará aportes al trabajador y su empleador que en conjunto alcanzan el 30% de la remuneración bruta, con montos que decrecen a medida que aumenta la remuneración. “Se pasó de un subsidio fragmentado a un instrumento más integrado, mejor focalizado y con mayor potencial de impacto en la inserción laboral formal de los jóvenes”, afirma Bueno.

Francisca Pérez recalca la necesidad de incorporar otras herramientas. “Lo que mejor funciona es combinar información clara y personalizada con mecanismos que hagan más fácil cotizar”, como recordatorios periódicos, procesos simples y herramientas

que ayuden a visualizar el costo de postergar la cotización, explica. A su juicio, existe espacio para diseñar mejores nudges (pequeños “empujones” conductuales) e incentivos desde el inicio de la vida laboral. “No se trata solo de pedirles a los jóvenes que sean más previsores, sino de construir un sistema que los incentive a tomar buenas decisiones de largo plazo”, concluye. 

“Si las cotizaciones de los primeros 10 años explican parte importante del saldo acumulado al momento de pensionarse, entonces el sistema no puede darse el lujo de tratar esos años como una etapa secundaria”.

Francisca Pérez, economista y profesora asistente de la Universidad Adolfo Ibáñez (UAI).



Radar

Programa Despega Tu Pega: cerrando la brecha entre formación y empleo

En un contexto de alto subempleo juvenil, la iniciativa ofrece rutas formativas personalizadas para reconectar capacidades y talento con oportunidades laborales reales, potenciando a las empresas y mejorando la productividad.

El subempleo se ha vuelto más visible en un mercado laboral donde la proporción de trabajadores con educación superior sigue creciendo. Las personas subempleadas figuran como ocupadas en las estadísticas oficiales, pero trabajan por debajo de su capacidad. Esto ocurre cuando trabajan 30 horas semanales o menos, pese a querer trabajar más; reciben remuneraciones inferiores a otras personas con el mismo nivel de estudios en empleos acordes a su formación o, ante la dificultad de encontrar empleo en sus áreas, terminan desempeñándose en trabajos informales.

Un informe del Observatorio del Contexto Económico de la Universidad Diego Portales (OCEC-UDP), con datos del trimestre julio-septiembre 2025, revela que el total de subempleados superó los 2 millones de personas, la mayor cifra desde que existen registros. Más aún: el 95% del empleo creado en el último año es subempleo. Pero si miramos solo a quienes tienen educación superior, hay 248 mil profesionales entre 25 y 35 años subempleados y que perciben ingresos 53% más bajos que los de sus pares con empleos formales.

Estos jóvenes "invertieron años en formarse, muchos como los primeros en sus familias en llegar a la educación superior, con la expectativa implícita de que eso se traduciría en una oportunidad laboral acorde. Esa promesa no se está cumpliendo", comenta la directora ejecutiva de Futuro del Trabajo SOFOFA Capital Humano, Natalia Lidijover. Agrega que es una tendencia en aumento, considerando que Chile tiene hoy "la generación más educada del país". Un dato ilustrativo: por primera vez, la fuerza laboral con estudios superiores completos (que equivale al 42% de los ocupados) superó a quienes tienen enseñanza media finalizada.

Costo para las personas y el país

Más allá de las cifras, el director de OCEC-UDP, Juan Bravo, advierte que "probablemente, la mayor consecuencia desde el punto de vista económico para la persona es que está generando ingresos por debajo de su capacidad". Esto también tiene un efecto de largo plazo. "Los primeros 10 años de cotización son determinantes para la acumulación del ahorro previsional, por lo que eventuales lagunas o trayectorias laborales frágiles, sobre todo al inicio de la vida laboral, pueden traducirse en pensiones más bajas a futuro", afirma el vicepresidente de Finanzas y Riesgos de AFP Capital, Alejandro Cuevas.

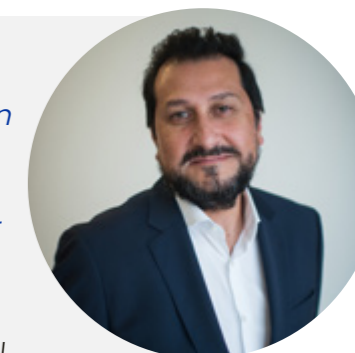


Las consecuencias también escalan a las empresas, que experimentan un menor compromiso y desmotivación por parte de los subempleados, además de fuga de talentos cuando estos jóvenes perciben su cargo como algo transitorio y no como una carrera. "La rotación se activa en cuanto aparece una oferta más alineada con su perfil real. Este proceso reinicia permanentemente el ciclo de formación y anula la inversión en selección e inducción, por lo que no se llega a la máxima productividad", explica Lidijover.

Bravo añade que, si profesionales subempleados logran generar ingresos laborales acordes a su formación, la economía podría crecer a tasas más altas, porque se obtendría un mayor valor agregado. "En definitiva, reducir el subempleo podría generar mayor crecimiento económico", señala, estimando que en 2024 el subempleo por calificaciones restó 2,4 puntos porcentuales al PIB, equivalentes a US\$ 7.926 millones.

"DTP busca impactar desde etapas tempranas, apoyando a jóvenes subempleados a reconectar con oportunidades laborales acordes a sus capacidades, y a visibilizar diagnósticos de brechas y rutas formativas personalizadas que les permitan avanzar en la construcción de una mejor vida laboral y una mejor pensión".

Alejandro Cuevas, Vicepresidente de Finanzas y Riesgos de AFP Capital.



Despega Tu Pega: un círculo virtuoso

“Hoy tenemos un nuevo desafío de transformación en las empresas: entender cómo estas nuevas generaciones, que son nativos digitales y que traen incorporada la tecnología, pueden agregarlas a las compañías y cómo nosotros les ayudamos a transitar”, afirma la vicepresidenta de Talento Humano, Sostenibilidad y Comunicaciones de SURA Asset Management, Catalina Restrepo. “Para SURA Asset Management y AFP Capital es muy importante ser proactivos en cerrar las brechas, entender qué nos está pasando hoy desde el conocimiento técnico”, agrega.

De la identificación de este problema y la urgencia de abordarlo nace Despega Tu Pega (DTP) www.despegatupega.cl, programa de capacitación enfocado específicamente en el subempleo y formulado como un puente para acercar el talento a las empresas, cerrando también brechas de habilidades en jóvenes profesionales desempleados



“Aquí el problema no es de oferta y demanda; es de entender cuáles son las necesidades técnicas de las empresas. Que la academia, los centros de estudio, las universidades también entiendan cuáles son esas habilidades que se están demandando para que podamos cerrar esa brecha”.

Catalina Restrepo, Vicepresidenta de Talento Humano, Sostenibilidad y Comunicaciones de SURA Asset Management.



o subempleados. Esta iniciativa surge de una colaboración entre Futuro del Trabajo SOFOFA Capital Humano, AFP Capital y SURA Asset Management.

“DTP busca impactar en este desafío desde etapas tempranas, apoyando a jóvenes subempleados en Chile a reconectar con oportunidades laborales acordes a sus capacidades, a

visibilizar diagnósticos de brechas y conectarlos con rutas formativas personalizadas que les permitan avanzar en la construcción de una mejor vida laboral y una mejor pensión. En el proceso de construcción del programa hicimos grupos focales con jóvenes, lo que nos permitió ajustar bien la propuesta para ellos y conectar aún más con sus expectativas y desafíos.”, resume Cuevas.

El programa opera mediante una plataforma especializada que permite a cada postulante identificar sus habilidades y las brechas específicas a cerrar. A partir de ese diagnóstico, entrega una ruta formativa personalizada a través de un programa que contempla 41 habilidades distribuidas en 9 módulos. Entre los contenidos se incluyen alfabetización digital, trabajo remoto, seguridad y protección de datos, gestión de información, análisis y visualización de datos, herramientas de inteligencia artificial, creación y edición de contenido, búsqueda y permanencia en el empleo, desarrollo profesional, además de autogestión y desempeño en entornos organizacionales.

Al mismo tiempo, DTP brinda entrenamiento sobre cómo conseguir empleo y desarrollarse dentro de una organización, con el fin de que cada profesional logre desempeñarse adecuadamente en un ambiente laboral real. El objetivo es que cada egresado del programa esté listo para contribuir desde el primer día y que la empresa encuentre el perfil que necesita.

“Aquí el problema no es de oferta y demanda; es de entender cuáles son las necesidades técnicas de las empresas. Que la academia, los centros de estudio, las universidades también entiendan cuáles son esas habilidades que se están demandando para que podamos cerrar esa brecha. Eso no lo vamos a lograr solos”, sostiene Restrepo.

Beneficios para las empresas

El programa gestiona el ciclo de atracción, formación y seguimiento sin cargas operativas para las empresas. Participar es fácil. Las organizaciones interesadas aportan con ofertas de práctica o contratación para los egresados del programa, financiando cupos de capacitación y participando en la red de empresas comprometidas con la empleabilidad juvenil; además, se puede realizar a través de la Franquicia Tributaria de Capacitación, por lo que no constituye un costo adicional, sino la reorientación de recursos que las empresas ya tienen disponibles.

“Las empresas que se suman se posicionan como pioneras en la gestión del subempleo en Chile, participan de la generación de conocimiento que alimentará la política pública y construyen el relevo generacional que necesitan”, señala Lidijover.

Por su parte, Juan Bravo enfatiza que “claramente, participar en una iniciativa como esta tiene un tremendo valor social, económico, con importantes beneficios para las empresas”.



“Las empresas que se suman se posicionan como pioneras en la gestión del subempleo en Chile, participan de la generación de conocimiento que alimentará la política pública y construyen el relevo generacional que necesitan”.

Natalia Lidijover, Directora Ejecutiva de Futuro del Trabajo SOFOFA Capital Humano.

Colaboración de Red Pacto Global Chile desde ODS 8

Pacto Global es una iniciativa de la Organización de Naciones Unidas que promueve que las empresas incorporen en sus prácticas corporativas los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) establecidos por el organismo internacional. En Chile cuenta con más de 150 empresas socias y 15 alianzas multisectoriales, ha brindado su respaldo al programa DTP, contribuyendo a escalar la iniciativa a más empresas y sumando su experiencia en sostenibilidad.

“Despega tu Pega se alinea directamente con el ODS 8 (trabajo decente y crecimiento económico),

pero también con el ODS 4 (educación de calidad) y el ODS 10 (reducción de desigualdades). Lo hace al enfocarse en uno de los temas más críticos hoy: la empleabilidad en un contexto de cambio tecnológico”, detalla Margarita Ducci, Directora Ejecutiva de Pacto Global Chile.

“Las empresas líderes ya están entendiendo esto: están invirtiendo en capacitación, generando alianzas y participando activamente en iniciativas que buscan cerrar esta brecha. Porque saben que, en definitiva, el desarrollo del talento es el principal motor de su propia sostenibilidad”, afirma.

DE MULTIFONDOS A FONDOS GENERACIONALES

UNA NUEVA ETAPA PARA EL SISTEMA PREVISIONAL

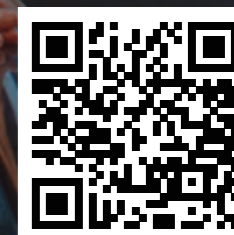
La Reforma de Pensiones incorporará un nuevo modelo de inversión que reemplazará a los actuales multifondos.

¿Qué cambia?

A diferencia del sistema actual, donde tú eliges entre 5 multifondos (A, B, C, D y E), los Fondos Generacionales ajustarán automáticamente la estrategia de inversión según tu edad, nivel de riesgo y cercanía a la pensión.

En AFP Capital queremos acompañarte en este proceso. Por eso seguiremos entregándote información clara y simple para ayudarte a comprender estos cambios y tomar decisiones informadas sobre tu futuro.

Escanea este QR y continúa informándote sobre la reforma



AFP Capital
Una empresa SURG

COLUMNA



¿Están (realmente) rejuveneciendo los gerentes generales? Una mirada al liderazgo en las grandes empresas

Entonces surge naturalmente la pregunta: ¿estamos realmente frente a un recambio generacional acelerado? Desde mi experiencia profesional en búsquedas ejecutivas, la percepción parece ser más bien la contraria. Los cambios existen, pero se producen de manera gradual, menos disruptivos y, en muchos casos, con una velocidad más conservadora.

El contexto ayuda a entenderlo. Hoy las empresas operan en entornos considerablemente más complejos —marcados por transformación tecnológica y desafíos digitales, mayor presión regulatoria, consumidores más exigentes e incertidumbre global— donde el costo de equivocarse en la elección de un gerente general es alto. Y cuando el costo del error aumenta, las decisiones tienden a volverse más cautelosas.

Datos duros: hoy los gerentes generales de las compañías que conforman el IPSA tienen una edad promedio cercana a los 56 años y, en promedio, acceden al cargo a los 48 años; bastante más tarde que en décadas pasadas, cuando ese salto ocurría cerca de los 43. A ello se suma un fenómeno igualmente relevante: la permanencia en el cargo. Cada vez es más frecuente observar liderazgos que superan la década, e incluso casos emblemáticos como el de Eduardo Guilisasti en Concha y Toro, con más de 30 años a la cabeza de la compañía.

Magdalena Fernández

Socia fundadora
C Group Executive Search
& Consulting

Se ha instalado una idea casi incuestionable: que el liderazgo de las principales empresas del país se está rejuveneciendo; que las nuevas generaciones avanzan más rápido en sus carreras; que la velocidad se impone sobre la trayectoria y que el recambio generacional es inminente. Sin embargo, cuando se observa con mayor detención lo que ocurre en las empresas del IPSA, la realidad parece ser distinta.

Se privilegia la experiencia, la trayectoria y la capacidad probada de haber navegado escenarios complejos.

Más datos duros, observando la banca chilena: salvo Santander, donde recientemente asumió un CEO sub 50, los gerentes generales de los principales bancos superan los 60 años. Del mismo modo, —aunque ha habido renovaciones en compañías tradicionalmente asociadas a liderazgos longevos, como Mallplaza o Quiñenco—, empresas icónicas como Copec, CCU y SQM siguen siendo lideradas por ejecutivos mayores de 60 años.

Este fenómeno no es exclusivo de Chile. A nivel global se observa una tendencia similar. Ejecutivos como Tim Cook en Apple o Jamie Dimon en JPMorgan Chase llevan —o llevaban, dada la reciente noticia de Cook— más de una década liderando sus organizaciones, y los nuevos nombramientos tampoco reflejan una llegada particularmente temprana al cargo. Según

Spencer Stuart, la edad promedio de los nuevos CEOs designados en el S&P 1500 durante 2025 fue de 54,4 años, confirmando que el liderazgo continúa concentrándose en perfiles senior. Incluso en las llamadas “cinco fantásticas” tecnológicas —donde uno podría suponer que el liderazgo joven tendría mayor protagonismo— la edad promedio también supera los 54 años.

Pero esta no es solo una discusión sobre edad. Tiene implicancias concretas, especialmente si se considera que en las empresas del IPSA se concentra una parte significativa de las inversiones de los fondos de pensiones.

¿Qué ocurre cuando los liderazgos se extienden y se envejecen?

Para partir enumerando: hay beneficios evidentes: mayor estabilidad, menor volatilidad estratégica y una mirada más orientada al largo plazo, atributos que, en principio, resultan positivos para los fondos y sus afiliados.

También existen riesgos: esa misma estabilidad puede derivar en menor agilidad, decisiones más conservadoras y una adaptación más lenta en industrias que evolucionan aceleradamente, con potencial impacto en la rentabilidad futura.

Por eso, la discusión de fondo no es si los CEOs son más jóvenes, o mayores. La verdadera pregunta es si se están eligiendo las competencias adecuadas para el negocio y para el momento que vive cada compañía. Un exceso de experiencia puede derivar en inmovilismo, pero un énfasis desmedido en la renovación puede elevar riesgos en decisiones que hoy son más críticas que nunca.

En este escenario, los directorios —y quienes participan en sus procesos de selección— tienen un rol central. Porque más que encontrar “al mejor candidato”, muchas veces el desafío es administrar riesgo, sin sacrificar visión de futuro.

Quizás el verdadero cambio no está en la edad a la que se accede a una gerencia general, sino en cómo están evolucionando los criterios con que se elige a quienes toman las decisiones más relevantes. Y ésa es una conversación que vale la pena abrir. **C**

“La verdadera pregunta es si se están eligiendo las competencias adecuadas para el negocio y para el momento que vive cada compañía. Un exceso de experiencia puede derivar en inmovilismo, pero un énfasis desmedido en la renovación puede elevar riesgos en decisiones que hoy son más críticas que nunca”.

EN AFP CAPITAL,

NUESTROS SERVICIOS
ESTARÁN SIEMPRE
PRESENTES



Informe de Pensiones Personalizado

Conoce toda tu información previsional en un solo lugar.



Más de 64 Streamings

Accede a transmisiones mensuales en vivo con contenido sobre finanzas, pensiones y ahorro.



Capital Play

Infórmate con contenido claro y simple para comprender mejor el mundo previsional.



CONOCE ESTOS Y
OTROS SERVICIOS
**ESCANEANDO
ESTE QR**

Frente a Frente *Magdalena Aninat*

Vicepresidenta directorio AFP Capital

¿Qué tiene que ver la sostenibilidad con el mercado laboral?

Para Magdalena Aninat, directora de AFP Capital, la respuesta es clara: si la sostenibilidad es, en esencia, una forma de proyectar el futuro, el trabajo es uno de los espacios donde ese futuro comienza a construirse.

Desde su trayectoria en inversión social, gobierno corporativo y sostenibilidad, Aninat ha insistido en una idea que tensiona la mirada tradicional de las empresas: este no es un tema decorativo ni reputacional, sino estratégico. Como ha señalado públicamente, “la sostenibilidad no reduce la competitividad. Las malas decisiones sí”. Vista desde el mercado laboral, esa afirmación abre una conversación relevante: empleos formales, inclusión, capacitación continua, productividad y bienestar en el trabajo no son costos separados del negocio, sino condiciones para organizaciones más preparadas para proyectarse hacia el futuro en sociedades más cohesionadas.

La contracara aparece cuando esa discusión se conecta con el mundo previsional. Las pensiones no se definen solo al momento de jubilar. Se construyen mucho antes: en cada empleo formal, en cada cotización, en cada trayectoria laboral que logra sostenerse en el tiempo. Por eso, la informalidad, las lagunas previsionales, la baja participación laboral de mujeres y jóvenes o la falta de formación continua —especialmente en tiempos de disrupción tecnológica— no son únicamente problemas del presente. Son brechas que se acumulan y que terminan impactando directamente en la seguridad económica de la tercera edad.

Este es un tema recurrente desde la alta dirección de AFP Capital. El Comité de Sostenibilidad y Pensiones es uno de los espacios donde se monitorean los cambios del mercado laboral y las palancas para fortalecer el ahorro previsional. “Nuestro foco es claro: acompañar a nuestros afiliados a su bienestar financiero y sus mejores pensiones. Y esto nos orienta a invertir los ahorros para lograr la mejor rentabilidad con mirada de largo plazo y acompañar muy de cerca a cada persona para que esté informada del crecimiento de sus ahorros y orientarla respecto de las acciones que puede tomar para su futura pensión. Esta mirada permea todas las capas de nuestra compañía y nos moviliza a ser actores activos

en la discusión de mejores políticas públicas”. Si el futuro previsional de un país se juega en su mercado laboral, plantea, es necesario fomentar el empleo formal y en especial la inserción laboral de las mujeres, incentivar el ahorro y facilitar la capacitación continua. “El empleo no se reduce solo a la generación de ingresos para la vida. Conlleva autonomía, desarrollo personal y la posibilidad de construir bienestar en el largo plazo”, concluye.

¿Qué es lo más difícil de ser Magdalena Aninat?
Cuadrar distintos horarios.

¿Quién es tu mayor ídolo?
Admiro a Christine Lagarde (presidenta del Banco Central Europeo), una mujer que ha abierto camino y ha conectado las finanzas y el cambio climático.

¿Cuál es su principal pasatiempo?
Leer, ir al cine, escuchar podcasts y subir cerros.

¿Cuál es tu deporte favorito?
Nadar, de preferencia en el mar.

¿Cuál es tu panorama ideal de fin de semana?
Leer, bailar y conversar con mi familia y amigos.

Tu lugar favorito en el mundo:
Los bosques del sur de Chile.


Sueño no cumplido aún:
Escribir una obra de teatro.

¿En qué película o libro te gustaría vivir y ser su protagonista?

Me gustaría tener la capacidad de observación de Hércules Poirot para comprender las motivaciones de los personajes de Agatha Christie.

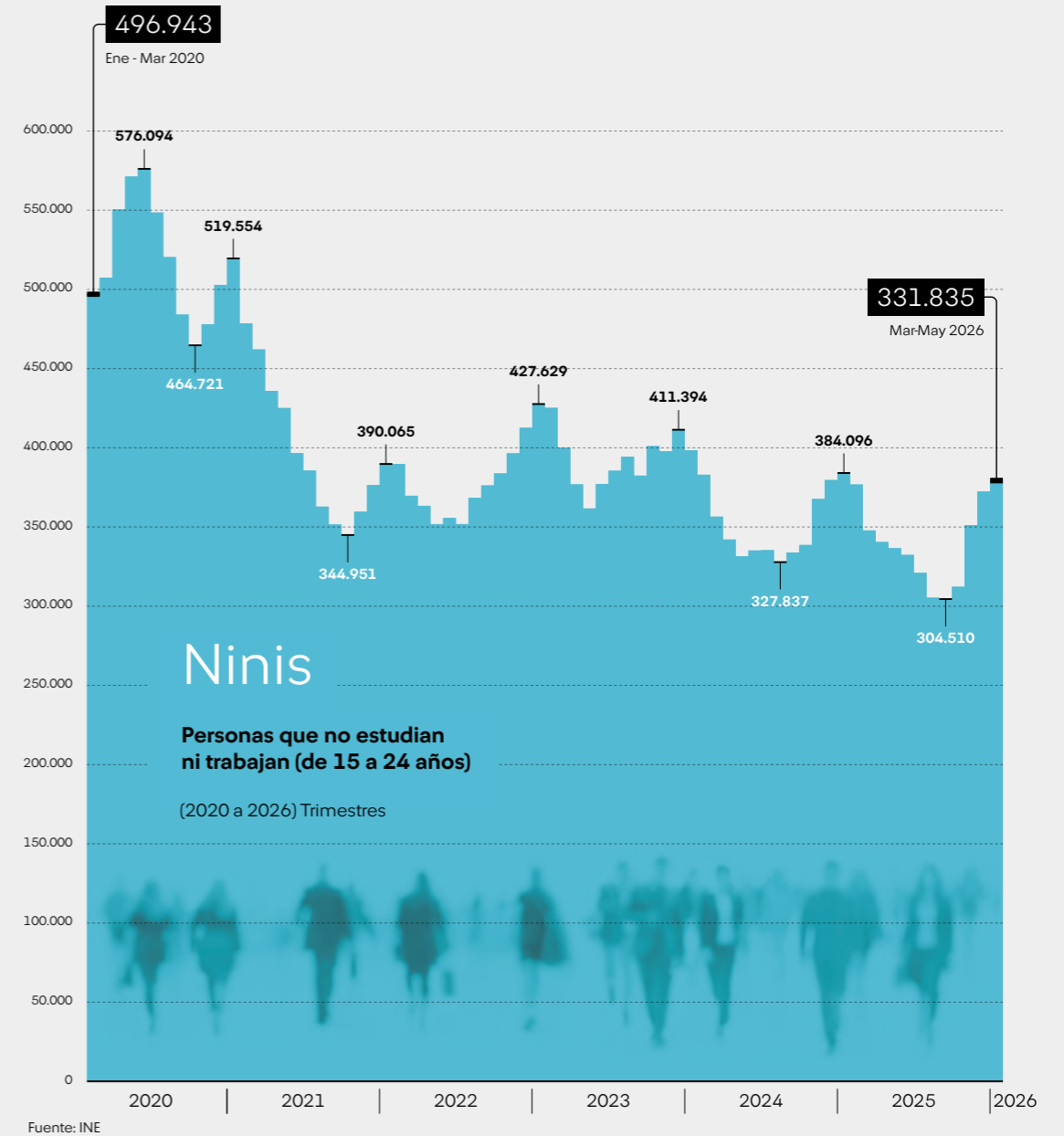
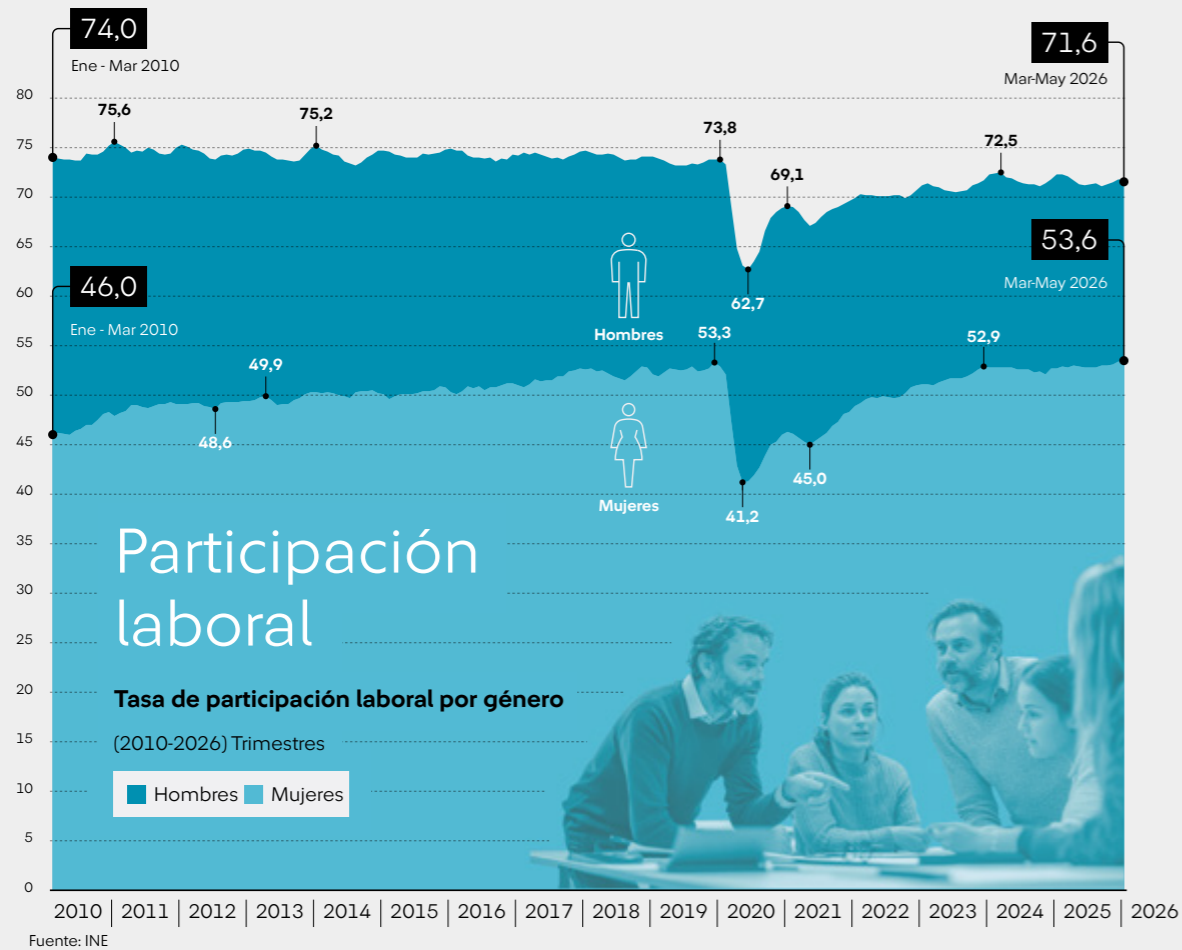
¿Cuál es tu talento oculto?
Conectar distintos mundos

¿Tu mayor inspiración? La literatura para el espíritu y la evidencia para las decisiones.

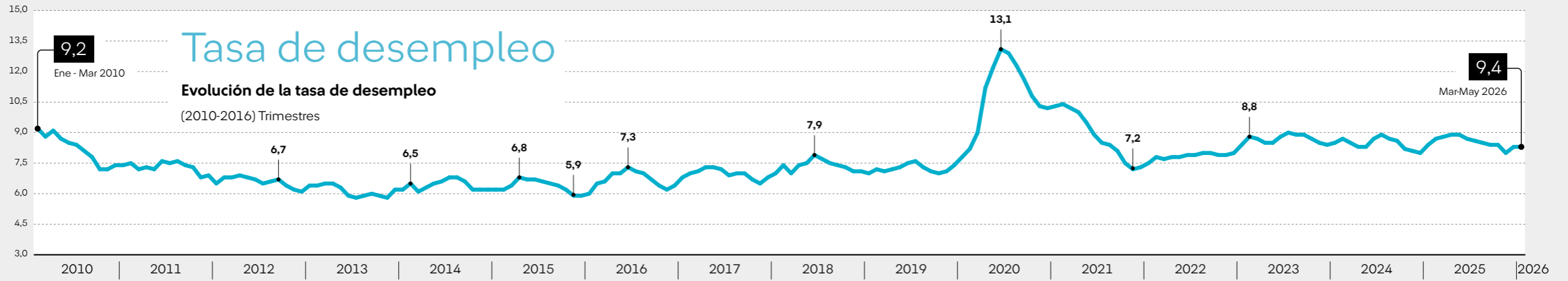
¿Qué te quita el sueño? Entender el futuro. 



El pulso del mercado laboral chileno en sus principales números



Agenda

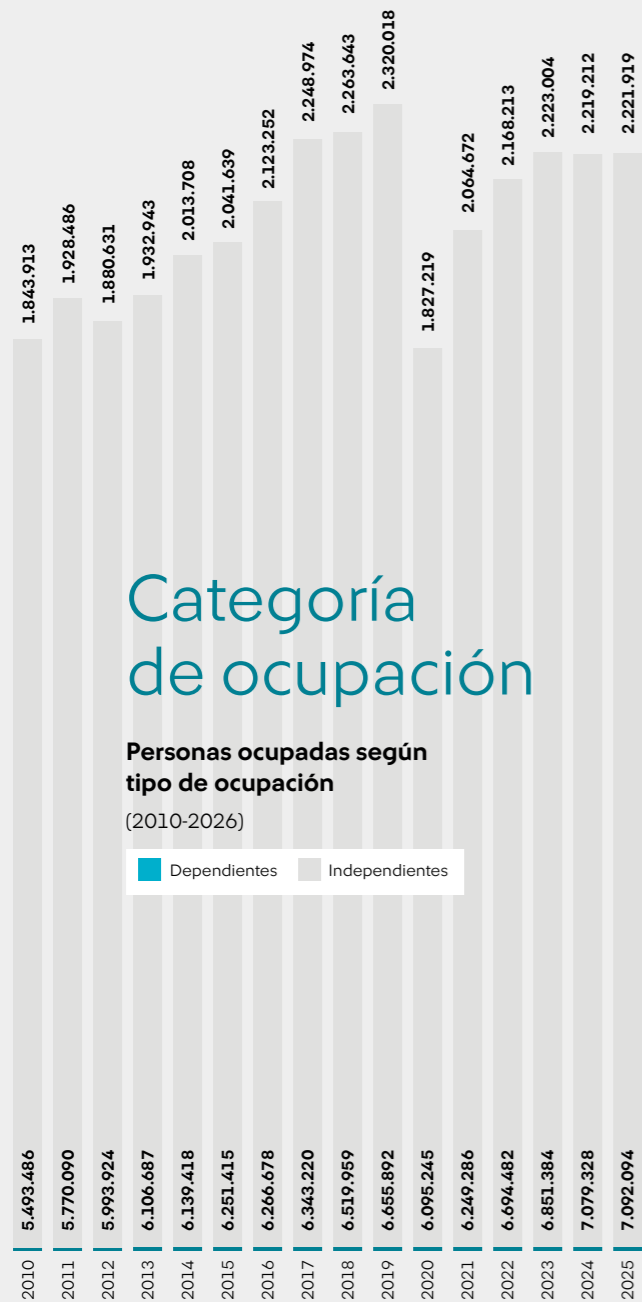


Fuente: INE



Fuente: INE

Agenda



Fuente: INE

Población económicamente activa

Relación de la población económicamente activa respecto de la población total del país

(Porcentaje de la población país que corresponde a la fuerza de trabajo)

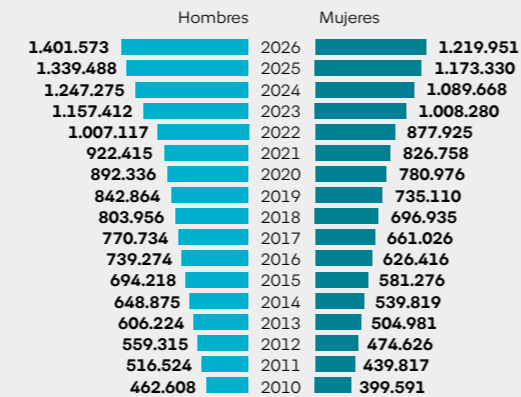


Fuente: INE

Ingreso imponible promedio del sistema*

Cifras a febrero de cada año

(En pesos nominales de cada mes)



*Incluye los ingresos imposables de trabajadores dependientes, independientes y afiliados voluntarios

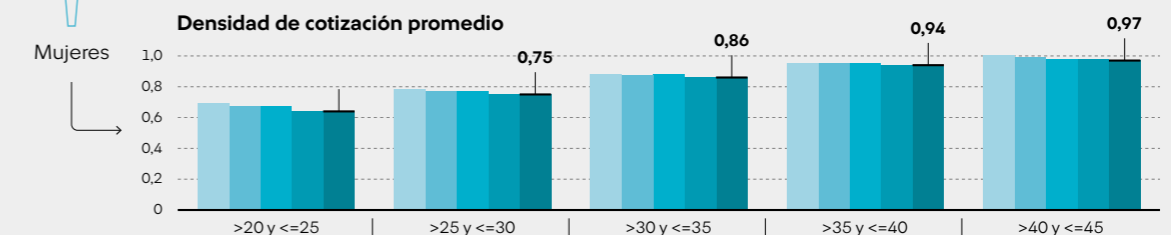
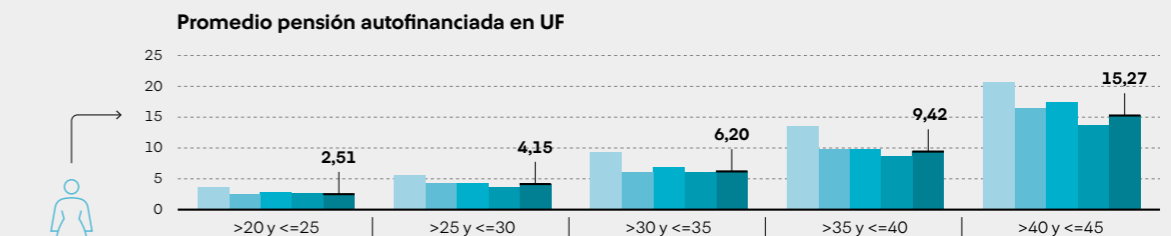
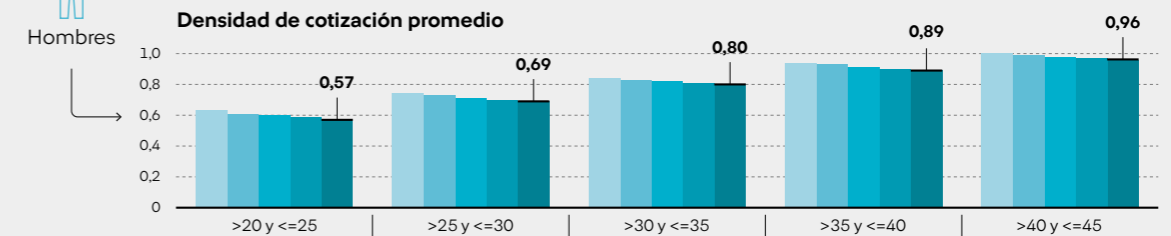
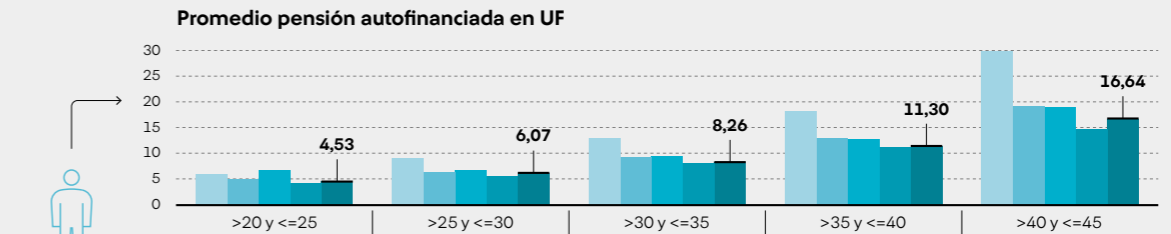
Fuente: Superintendencia de Pensiones

Monto pensión por años cotizados

Monto de pensión autofinanciada por años de cotización y densidad de cotización

* La densidad de cotización se obtiene como el cociente entre número de meses cotizados y el número de meses transcurridos desde la fecha de afiliación hasta la fecha de solicitud de pensión.

Marzo 2022 2023 2024 2025 2026



Fuente: Superintendencia de Pensiones

Entrevista

León Fernández de Castro, Presidente de la Asociación de AFP, por reforma de pensiones:

“La transición debe ser ejecutada con mucho cuidado y rigurosidad técnica, para que no tenga impacto negativo en las futuras pensiones”



León Fernández de Castro asumió el liderazgo del gremio en un momento clave, marcado por la implementación de una reforma que redefine la estructura del sistema previsional. Aunque advierte riesgos y preocupaciones respecto de este proceso, su mirada va más allá de la contingencia.

¿Cuáles son sus principales prioridades para esta nueva etapa?

Asumir el liderazgo del gremio en esta etapa tan relevante es muy motivador y desafiante. Nuestras prioridades y mandato como Asociación es implementar la reforma previsional de manera impecable, para así resguardar

la rentabilidad y seguridad de los ahorros de los afiliados. La transición a este nuevo sistema de pensiones debe ser ejecutada con mucho cuidado y rigurosidad técnica, para que no tenga impacto negativo en las futuras pensiones. Así de claro y así de importante. Los mejores expertos de Chile, tanto desde el lado de las AFPs como del regulador y del mundo financiero, están trabajando ardua y profesionalmente para que todos estos cambios se hagan de la mejor manera.

¿Qué rol debe jugar la industria para una mejor comprensión del sistema por parte de las personas?

Los cambios que establece la reforma son cambios profundos,

que modifican la lógica de decisiones e interacción de los afiliados con el sistema. Nuevos actores públicos que tienen roles centrales, nuevas estructuras de beneficios definidos que premian según el comportamiento histórico de cotización del afiliado, fondos generacionales que acompañan a la persona por toda su vida y que no podrán ser elegidos libremente. Además, una licitación de cartera que moverá automáticamente al 10% de los afiliados, a menos que expresamente cada persona diga que quiere quedarse en su AFP. Son cambios muy importantes que requieren mucha información y que debe comunicarse de forma clara y simple.

Desde la Asociación nos hacemos cargo de este desafío en lo que a las AFP les corresponde. Es por eso que, entre otras medidas, hemos incorporado al periodista Nicolás Paut como Gerente de Comunicaciones de la AAFP, para que con su experiencia en explicar la economía en fácil nos ayude a desplegar los nuevos esfuerzos comunicacionales.

“Esta reforma reforzó el ahorro individual como pilar central del financiamiento de la pensión futura. Eso ya es una opinión transversal y aceptada por todos”.

Pero también es importante que los otros actores del sistema -FAPP, IPS, Superintendencia de Pensiones, Subsecretaría de Previsión Social, entre muchos otros- desplieguen un esfuerzo importante en comunicar e informar en simple este nuevo sistema y sus respectivos roles. Todos estamos conscientes de lo importante que es comunicar adecuadamente a los afiliados en esta nueva etapa.

Reforma y sus riesgos

¿Cuáles son los principales riesgos operativos y financieros de este proceso?

El Superintendente de Pensiones actual, Joaquín Cortez, señaló hace un par de semanas en un seminario que “el plazo es muy estrecho”. El Superintendente anterior, Osvaldo Macías, en una entrevista reciente dijo que “hubiera sido bueno dar más plazos de implementación”. Son dos reguladores los que reconocen que el principal desafío que plantea la implementación de la reforma es ejecutar una variedad de cambios que ocurren en paralelo en un período corto de tiempo, apenas 36 meses.

Hay medidas que se superponen en estos plazos, como por ejemplo la transición desde Multifondos a Fondos Generacionales y la licitación de

cartera de afiliados, que deben ser ejecutadas con mucho cuidado para no generar un impacto en los mercados financieros que perjudiquen las pensiones. Traspasos masivos de activos o excesos de liquidez en medio de la transición puede generar movimientos de mercado no deseables, que pueden tener efectos negativos en las pensiones. Otro desafío es evitar que los actores del mercado financiero anticipen los movimientos que tendrán los fondos de pensiones al transitar desde Multifondos a Fondos Generacionales, para que así no se afecten los precios de los activos y, por tanto, las pensiones.

También hay desafíos operacionales y tecnológicos. Pasar de cinco Multifondos a al menos 10 Fondos Generacionales, con un



nuevo régimen de inversión y esquema de premios y castigos, requiere de nuevos desarrollos tecnológicos, nuevos procesos operacionales y de control en las administradoras. Todo en muy poco tiempo de implementación, ya que ahora en septiembre se debe publicar el nuevo régimen de inversión y la transición parte en abril, sólo 8 meses después.

La migración a fondos generacionales y las nuevas licitaciones ocurrirán en paralelo. ¿Cómo evitar efectos no deseados en el mercado?

La migración desde Multifondos basados en niveles de riesgo a Fondos Generacionales basados en el ciclo de vida de las personas, requiere muy probablemente de redefiniciones de las estrategias de inversión de los administradores para cumplir con un nuevo régimen de inversión que aún no conocemos. Esta transición empieza en abril próximo y termina, según la ley, en marzo de 2030. Sin embargo, en junio de 2028, en medio de la transición, ocurre la transferencia de los activos del 10% de los afiliados elegidos aleatoriamente en el primer proceso de licitación de cartera que se iniciará en agosto de 2027.

Esta primera licitación requerirá traspasar cerca de 24 mil millones de dólares, principalmente en activos. Es un gran volumen y probablemente requerirá de ajustes vía liquidez en este traspaso. Existen además complejidades operativas y estructurales en el traspaso, por ejemplo, de los activos alternativos o derivados. Es un desafío bien grande evitar que estos espacios de exceso de liquidez y/o traspaso de activos no afecten los mercados.

La definición del régimen de inversión debería contemplar esta necesidad de mayor liquidez en esta transición. El problema es que mantener mayores niveles de liquidez a los deseados se traduce en menores rentabilidades esperadas para una cartera que tiene un horizonte de inversión de largo plazo.

Sistema en régimen →

¿Cuál es su visión de largo plazo para el sistema de pensiones y el aporte de las AFP?

Esta reforma reforzó el ahorro individual como pilar central del financiamiento de la pensión futura. Eso ya es una opinión transversal y aceptada por todos. Pero, a su vez, incorporó un componente de ahorro colectivo al pilar contributivo, a través de un seguro social que otorga beneficios definidos a los pensionados por los años que cotizaron y también para cubrir brechas de género. Parte importante de este Seguro Social se financia con un préstamo que hacen los trabajadores activos al nuevo Fondo Autónomo de Protección Previsional (FAPP).

El régimen de inversión pasará de la histórica estructura de Multifondos basados en riesgo, a Fondos Generacionales basados en ciclo de vida del afiliado y con un objetivo determinado de pensión. Adicionalmente, las instituciones públicas están asumiendo funciones centrales en la administración del sistema a través del FAPP, que administra el Seguro Social, o del IPS, que podrá ofrecer servicios a las AFPs. La dinámica competitiva está siendo redefinida mediante la licitación del 10% de los afiliados cuyo único objetivo es disminuir las comisiones que cobran



“El principal desafío que plantea la implementación de la reforma es ejecutar una variedad de cambios que ocurren en paralelo en un período corto de tiempo, apenas 36 meses”.

las AFP. Y la PGU —la Pensión Garantizada Universal— se está consolidando como el piso que protege contra la pobreza en la vejez.

En conjunto, estos no son cambios incrementales; constituyen la arquitectura de un nuevo sistema de pensiones, que tiene como objetivo principal aumentar las pensiones actuales y futuras. En los siguientes años a la transición es importante ir

monitoreando los resultados que va entregando.

Sin embargo, el desafío central de este nuevo sistema no cambia con la reforma: aumentar las pensiones de una población que envejece aceleradamente, en un mercado laboral con alta informalidad. Sin duda que la posición mejora con mayor ahorro y nuevos beneficios, pero la experiencia ha demostrado que los ajustes del sistema al desafío del envejecimiento o la informalidad son lentos y muchas veces, por complejos o impopulares, no se abordan oportunamente.

Las AFP deben seguir aportando con una alta capacidad de innovación en las inversiones, buscando activos que aporten mejores rentabilidades a los ahorros de los trabajadores, mantenerse aportando desde la mirada técnica en los desafíos regulatorios y lograr una comunicación y educación previsional cercana con sus afiliados. Todos son grandes desafíos.

¿Qué rol pueden jugar las AFP para dinamizar la inversión y el desarrollo económico?

La reforma introduce un aumento importante de cotización y, por tanto, mayor ahorro en las cuentas individuales y también en un fondo de ahorro colectivo

administrado por el FAPP. Si bien el ahorro en las cuentas individuales y en el FAPP se produce de manera muy gradual, en el largo plazo debiese tener un efecto muy positivo en el desarrollo del mercado financiero local, tanto de renta variable, como de renta fija y de activos alternativos.

Por eso es fundamental cómo se definan los regímenes de inversión y las carteras de referencia para las AFP. Hay un cambio significativo en la reforma que es la introducción del concepto de objetivo de pensión esperada. Los Fondos Generacionales invertirán ahora con un objetivo para cada cohorte etaria, definidos por la autoridad, ya no de riesgo/retorno como en los Multifondos.

A medida que la generación o cohorte etaria va envejeciendo, el régimen de inversión irá bajando la exposición a mayores niveles de riesgo. Es decir, irá intercambiando activos desde renta variable o a renta fija o similares. Cuando se publique el régimen de inversión, podremos ver cuánto espacio de flexibilidad tendrán los administradores para mantener activos de mayor riesgo en generaciones o cohortes mayores, donde están los mayores saldos. Es esperable que con este cambio haya un desarrollo de instrumentos de inversión de muy largo plazo.



Afiliados a 10 años del retiro: el grupo más expuesto en la transición

Para el presidente de la Asociación de AFP, la existencia de dos millones de personas que están a 10 años o menos de pensionarse obliga a ser especialmente cuidadosos en cómo se diseña y ejecuta la reforma, con todas sus medidas. “Debemos evitar que haya un impacto en los mercados que tenga un efecto no deseado en las pensiones, sobre todo de este grupo de afiliados cercanos a la jubilación, puesto que no tendrán tiempo suficiente para recuperar eventuales caídas en los precios de los activos”, advierte.

Explica que el actual punto de partida es clave, ya que las AFP tienen diferentes demografías en su estructura de afiliados. “Algunas están compuestas por personas mayores y otras, las que se han adjudicado licitaciones de nuevos afiliados, por afiliados mucho más jóvenes. Hoy los fondos están definidos por perfiles de riesgo y muchos afiliados han tomado decisiones para ubicarse en niveles de riesgo diferentes a los propios de su edad”, precisa.


Por ello, estima que es muy importante la flexibilidad para que las administradoras ajusten sus carteras de inversión. “Una receta única no funciona para todas y cada una necesita transitar de manera diferente en la ejecución de estos cambios”, sostiene.

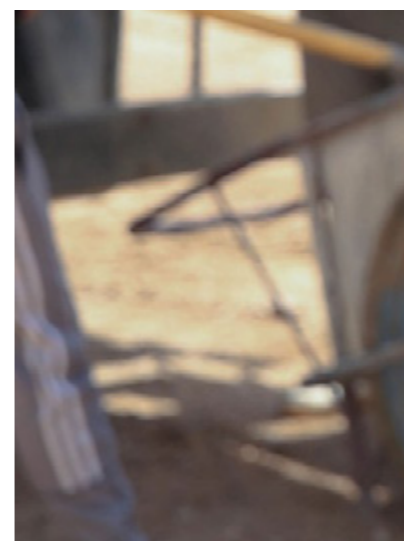
“Lo que el sistema de pensiones nunca podrá hacer es corregir las falencias del mercado laboral”

A la hora de abordar la relación entre mercado laboral y pensiones, León Fernández de Castro es categórico: “Lo que el sistema de pensiones nunca podrá hacer es corregir las falencias del mercado laboral. Informalidad, poca densidad de cotizaciones o bajos salarios nunca podrán corregirse a través de la pensión”. Bajo esta premisa, añade que la combinación “entre el Estado cubriendo un piso mínimo de pensión que evite la pobreza en la vejez y un ahorro individual importante construido a lo largo de la vida laboral, más otros elementos de ajuste de brechas, como el seguro social, son una buena combinación para generar buenas pensiones”.

A su juicio, el problema es cómo el país aborda los desafíos que plantea la longevidad y las complicaciones propias del mercado laboral, que se traducen en un ahorro insuficiente. “Aunque se ha avanzado mucho, estos problemas aún no están del todo resueltos”, dice. Agrega que hoy existen nuevas formas de trabajar, como las aplicaciones o en servicios profesionales que no tienen fronteras y que demandan nuevas formas de ahorro para pensión. “Hay prácticas internacionales que pueden ser interesante mirar en más profundidad. Todo suma, pero nada corrige o reemplaza la informalidad o la baja densidad de cotización”, advierte.

Considerando que la inteligencia artificial podría afectar el empleo ¿qué implicancias podría tener en las pensiones futuras?

La IA es un gran desafío para el mercado laboral: cambios en la forma de trabajar, nuevas profesiones, obsolescencia de algunos puestos, reconversión de capacidades técnicas. ¿Aumento del desempleo? ¿Adaptarse o morir profesionalmente? Como comenté antes, el sistema de pensiones no podrá corregir los problemas del mercado laboral, pero parece que debemos enfrentar los desafíos laborales con tiempo y seguir buscando mejoras en las trayectorias de ahorro para pensión de las personas. Debemos aprender de nuestra historia, porque el futuro nos exigirá acomodar la legislación laboral y nuestro sistema de pensiones con mayor rapidez a los nuevos desafíos. 



CON EL NUEVO

SIMULADOR DE PENSION

TU FUTURO SE VE MEJOR




Ahora puedes explorar distintos escenarios, ajustar variables y entender cómo las decisiones que tomas **hoy** pueden influir en tu **futuro**.

 **PROYECTA**

 **AJUSTA**

 **DECIDE**

Revisa este nuevo servicio en **tu sitio privado**

10:45   

Pensión estimada mensual

\$1.058.472 +20%

A los 65 años con APV de \$30.000/mes
Saldo proyectado al pensionarte: **\$23.500.049**

¿Cómo se compone tu pensión?

Mis ahorros \$66.839

Beneficios Reforma \$66.684

Edad de pensión

65 años

60 años 75 años

Aporte mensual en APV

\$30000 /mes

\$0 \$200.000/mes

Fondo **B - C**

Beneficiarios **2**

Simular ahora →

COLUMNA



Andrea Repetto

Directora Escuela de Gobierno Pontificia Universidad Católica de Chile

El Censo 2024 confirmó que el cambio demográfico dejó de ser una proyección para convertirse en un dato estructural de la economía chilena. La fecundidad cayó a niveles históricamente bajos, la proporción de personas mayores de 65 años creció sostenidamente y la base de trabajadores jóvenes es cada vez más estrecha. Esto tiene efectos inmediatos en el mercado

laboral: menor crecimiento de la fuerza de trabajo, presiones sobre la productividad y tensiones en los sistemas de seguridad social. Pero también abre preguntas más complejas sobre la organización del trabajo y el rol del Estado.

El crecimiento económico se sustenta en la inversión, la productividad y la expansión del empleo. Durante décadas, Chile se benefició del llamado bono demográfico: una proporción creciente de población en edad de trabajar que se incorporó al mercado, generando ingresos y dinamismo. En los últimos

quince años, aproximadamente un 40% del crecimiento se explicó por mayor empleo. Pero con menos jóvenes en la población, ese ciclo se está cerrando.

¿Cómo se puede compensar?

Principalmente, incorporando al mercado laboral a quienes hoy están fuera, sin que lo hayan elegido. La participación laboral femenina sigue siendo comparativamente baja, no porque las mujeres no quieran trabajar, sino porque enfrentan restricciones reales: el cuidado de hijos recae desproporcionadamente sobre ellas, las ciudades consumen tiempos de traslado que no sobran, y el diseño institucional encarece su contratación. Avanzar en corresponsabilidad y en cuidados compatibles con empleo formal no es sólo una agenda de género, sino parte de la respuesta al cambio demográfico.



El trabajo en una sociedad que envejece

“Chile se benefició del llamado bono demográfico: una proporción creciente de población en edad de trabajar que se incorporó al mercado, generando ingresos y dinamismo. En los últimos quince años, aproximadamente un 40% del crecimiento se explicó por mayor empleo. Pero con menos jóvenes en la población, ese ciclo se está cerrando”.

La migración aporta un amortiguador relevante: la población inmigrante es en promedio más joven y cubre sectores con escasez real de mano de obra. Pero solo contribuye si va acompañada de integración efectiva; sin eso, lo que obtenemos es informalidad y menor productividad agregada.

Junto con lo anterior, en una sociedad que vive más años y con mejor salud relativa que generaciones anteriores, tiene sentido que quienes puedan y quieran extender su vida laboral más allá de la edad de jubilación encuentren condiciones reales para hacerlo. Se trata de ajustes como jornadas flexibles, esquemas híbridos y roles que aprovechen la valiosa experiencia acumulada. Sin embargo, el mercado laboral chileno sigue mostrando rigideces importantes para integrar adecuadamente a trabajadores mayores, con

brechas salariales y dificultades que reflejan tanto prejuicios como falta de políticas activas.

Pero el nudo más urgente está en la relación entre envejecimiento, pensiones y mercado laboral. Una sociedad que envejece tiene implicancias directas para las finanzas públicas, el crecimiento y la sostenibilidad del sistema previsional. Esa presión no se resuelve con ajustes paramétricos

“El nudo más urgente está en la relación entre envejecimiento, pensiones y mercado laboral. Una sociedad que envejece tiene implicancias directas para las finanzas públicas, el crecimiento y la sostenibilidad del sistema previsional. Esa presión no se resuelve con ajustes paramétricos menores. Requiere repensar los incentivos a lo largo de toda la vida laboral”.

menores. Requiere repensar los incentivos a lo largo de toda la vida laboral.

En definitiva, la demografía está reconfigurando las bases del crecimiento y del empleo. Ignorar esta transición o postergar sus ajustes solo aumentará los costos futuros. Anticiparse, en cambio, requiere una mirada estratégica que articule políticas laborales, educativas y de protección social. El desafío no es solo financiar una sociedad más longeva, sino construir un mercado del trabajo capaz de integrar esa longevidad como un activo y no como una carga. La calidad de esa transformación definirá buena parte de nuestro desarrollo en las próximas décadas. **C**

Productividad y salarios: el desafío de sostener el crecimiento y las pensiones

Las remuneraciones de los trabajadores han crecido a un ritmo mayor que el avance de la productividad. Este desacople abre dudas sobre la sostenibilidad de estos ingresos y sus efectos en el empleo, la formalidad y, especialmente, en las futuras pensiones.



Chile viene experimentando un fenómeno poco habitual: el alza en los ingresos de los trabajadores supera al de la productividad, medida que, si bien ha estado rezagada, muestra cierta recuperación en lo más reciente. Este escenario abre interrogantes sobre la sostenibilidad de esta tendencia y sus efectos en variables clave como el empleo formal, la capacidad de cotizar y, por ende, la calidad de las pensiones futuras.

Los datos para 2025 muestran que, en un escenario de bajo dinamismo, con la economía creciendo 2,5%, la productividad total de factores (PTF) aumentó 0,83% en términos agregados y 1,8% al excluir la minería, según reportó la Comisión Nacional de Evaluación y Productividad (CNEP). Los salarios, en tanto, exponen una trayectoria distinta: datos del Instituto Nacional de Estadísticas (INE) revelan que las remuneraciones reales crecieron

2,4%, acumulando más de dos años consecutivos de alzas en el poder adquisitivo.

La relación entre productividad y remuneraciones es directa. “En el largo plazo los salarios dependen de la productividad. Si una economía no logra producir más y mejor, los ingresos de las personas no crecen de manera sostenida”, señala la economista y directora de Evidencia de Pivotes, Soledad Hormazábal.

La desconexión entre ambos factores implica riesgos relevantes para la sostenibilidad del crecimiento económico, advierte la investigadora de Clapes UC, Carmen Cifuentes. “Cuando los salarios crecen sin un respaldo en aumentos de productividad, se generan presiones sobre los costos laborales que pueden traducirse en mayores precios, afectando la inflación. Además, las empresas enfrentan incentivos a reducir contrataciones o sustituir trabajo por tecnología, lo que debilita la creación de empleo formal”, explica.



¿Por qué suben los salarios?

Los expertos tienen diferentes miradas sobre las razones detrás del alza de los salarios reales en un contexto de baja productividad.

Cifuentes apunta a que “los importantes incrementos del salario mínimo desde 2022 han empujado al alza no solo los ingresos de quienes lo reciben directamente, sino también de otros trabajadores cercanos a ese nivel, generando un ‘efecto cascada’ sobre la estructura salarial”. Agrega que también inciden la recuperación del poder adquisitivo tras la moderación de la inflación y un cambio en la composición del empleo, con mayor presencia de trabajadores más calificados, lo que eleva el salario promedio.

El presidente de la CNEP y ex Vicepresidente del Banco Central, Pablo García, plantea que los salarios reales crecieron por sobre la productividad durante 2024 y parte de 2025, pero añade que ese fenómeno comenzó a moderarse en la segunda mitad



“En el largo plazo los salarios dependen de la productividad. Si una economía no logra producir más y mejor, los ingresos de las personas no crecen de manera sostenida”.

Soledad Hormazábal, economista y directora de Evidencia de Pivotes.

de 2025, al disiparse los efectos del alza del salario mínimo. “La comparación relevante es si el nivel de la productividad está desalineado del nivel de los salarios reales, aspecto que no es tan claro”, sostiene. García, quien también es docente de la Escuela de Negocios de la Universidad Adolfo Ibáñez, agrega que después de más de una década de productividad “decepcionante”, la PTF aceleró en 2025, creciendo por segundo año consecutivo.

Productividad: base de las pensiones futuras

La productividad no solo tiene efectos en el corto y mediano plazo sobre los salarios, sino también en el ahorro previsional. En sistemas contributivos como el chileno, donde las pensiones reflejan la historia laboral, esto resulta clave: si los salarios son bajos o inestables, no se logra ahorrar lo suficiente para financiar una pensión adecuada.

“En escenarios de baja productividad, si las empresas enfrentan mayores costos sin mejoras equivalentes en eficiencia, se puede afectar la creación de empleo, la formalización y la estabilidad laboral. Desde una perspectiva previsional, eso es muy relevante, porque el ahorro para la pensión no depende solo del salario, sino también de la continuidad de las cotizaciones a lo largo del tiempo”, destaca el gerente general de AFP Capital, Renzo Vercelli. A su juicio, el crecimiento económico y avances en productividad generan condiciones para construir ahorro previsional, reducir lagunas y avanzar hacia mejores pensiones futuras.

Cifuentes alerta que alzas en los salarios reales no vinculadas a productividad pueden traducirse en mayores cotizaciones para quienes están en el empleo formal, con el riesgo de que otros trabajadores -especialmente

los de menor calificación – vean restringido su acceso a empleos formales, afectando su capacidad de cotizar y sus pensiones futuras.

Desde una perspectiva general, la representante de Pivotes añade que las mejoras en productividad impulsan el crecimiento económico, lo que aumenta la recaudación fiscal que sostiene los componentes solidarios del sistema previsional.

Informalidad y pensiones: el efecto de largo plazo

Las tensiones descritas se expresan con especial fuerza en los empleos de menor calidad, sin contrato ni cotizaciones previsionales, de salud ni para cesantía. Según el INE, más de 2,5 millones de personas trabajaban en condiciones de informalidad en el trimestre terminado en febrero de 2026.



“La comparación relevante es si el nivel de la productividad está desalineado del nivel de los salarios reales, aspecto que no es tan claro”.

Pablo García, Presidente de la Comisión Nacional de Evaluación y Productividad (CNEP).





La directora del Centro de Microdatos de la Universidad de Chile, Lorena Flores, explica que la informalidad se concentra en sectores de baja productividad, combinando inestabilidad laboral, menores ingresos y, por lo tanto, baja densidad de cotizaciones. Pero el punto más crítico es que la informalidad tiende a persistir en el tiempo. “Si una persona sale del colegio y entra al mercado laboral informal, es muy difícil que salga (de ahí). Eso marca una vida laboral con bajas cotizaciones”, advierte.

En ese contexto, Vercelli enfatiza que fortalecer el ahorro previsional requiere mirar la calidad del empleo y no solo el nivel de cotización. “Cualquier estrategia sería para fortalecer el ahorro previsional debe incorporar medidas que favorezcan trayectorias laborales más continuas, menos informales y con mayores incentivos a la cotización, incluyendo a trabajadores independientes o con ingresos más variables”, señala. Esto es particularmente relevante en el caso de las mujeres, cuyas carreras laborales suelen presentar mayores interrupciones, afectando su capacidad de acumular ahorro previsional.

Esta realidad evidencia lo esencial que es entregar información y orientar a la ciudadanía sobre lo beneficioso que resulta la cotización permanente. “Cuando una


persona puede ver con mayor claridad cómo impactan en su pensión variables como los años cotizados, las lagunas previsionales o el ahorro voluntario, también puede tomar decisiones más informadas respecto de su futuro financiero”, declara el gerente general de AFP Capital.

Propuestas para potenciar la productividad

Por su importancia para los salarios y las pensiones, potenciar la productividad debiera constituir un objetivo país. Los expertos coinciden en que ello requiere una agenda amplia de políticas públicas y de colaboración pública-privada.

Desde la CNEP, Pablo García enfatiza la importancia de

profundizar el mercado de capitales y reformar aspectos del mercado laboral, con medidas como avanzar en la sala cuna universal, revisar el sistema de indemnizaciones y fortalecer la capacitación. También plantea la necesidad de promover un estatuto pyme que incentive efectivamente su crecimiento.

Por su parte, Soledad Hormazábal destaca la necesidad de modernizar el sistema de permisos para facilitar la inversión y avanzar hacia un mercado laboral más flexible que favorezca la contratación formal. Asimismo, menciona la importancia de generar incentivos directos a la cotización y revisar los beneficios sociales que hoy pueden desincentivar la formalidad. 



“Cualquier estrategia sería para fortalecer el ahorro previsional debe incorporar medidas que favorezcan trayectorias laborales más continuas, menos informales y con mayores incentivos a la cotización, incluyendo a trabajadores independientes o con ingresos más variables”.


Renzo Vercelli, Gerente general de AFP Capital.

“Si una persona sale del colegio y entra al mercado laboral informal, es muy difícil que salga (de ahí). Eso marca una vida laboral con bajas cotizaciones”.

Lorena Flores, Directora del Centro de Microdatos de la Universidad de Chile.



COLUMNA



↳ **Liderar en la era de los equipos híbridos: ¿productividad o humanidad?**

Macarena Larraín

Gerente Comunicaciones y Sostenibilidad AFP Capital

El debate sobre inteligencia artificial (IA) suele centrarse en la tecnología. Sin embargo, el verdadero cambio ya está ocurriendo en otro lugar: en cómo trabajamos, cómo decidimos y, sobre todo, en qué estilo de liderazgo necesitamos desarrollar en las organizaciones en medio de esta transformación. La pregunta de fondo no es si debemos elegir entre productividad o humanidad, sino cómo integramos ambas de manera sostenible.

Hace diez años parecía impensable que los líderes tuvieran que aprender a coordinar no solo personas, sino también agentes digitales y sistemas físicos inteligentes. Hoy, esa integración comienza a convertirse en una pieza estructural del trabajo futuro.

Es un hecho que la IA aumenta la productividad, y hemos conocido casos de organizaciones que, al integrarla correctamente, observan mejoras del orden del 20% al 30%. No obstante, el desafío va mucho más allá. Implica pensar cómo se redefinirán la distribución del trabajo, la responsabilidad y la coordinación

interna, con miras a desarrollar empresas que sigan generando valor para las personas y la sociedad.

Según la última encuesta “El estado de la IA en las empresas” (Deloitte 2026), que recopiló perspectivas de más de 3.200 líderes empresariales, a medida que se amplía el acceso de los trabajadores a la inteligencia artificial, las organizaciones están pasando de la fase piloto y experimental a una etapa de escalamiento empresarial. Sin embargo, el 84% de las compañías no ha rediseñado sus puestos de trabajo ni la naturaleza del trabajo en torno a las capacidades de esta tecnología. En solo un año, las organizaciones encuestadas ampliaron en 50% el acceso de sus trabajadores a la IA, muchas se han centrado en la formación, pero pocas están reestructurando roles, flujos de trabajo y trayectorias profesionales.

“Ya no se trata solo de gestionar personas, sino de orquestar sistemas: talento humano, agentes, reglas y decisiones. El liderazgo deja de ser control y pasa a ser diseño. Diseñar qué se delega, qué se supervisa y dónde se mantienen los espacios de criterio irremplazable.”

Liderar en esta era de equipos híbridos supone, entonces, una nueva responsabilidad: equilibrar la productividad y la eficiencia con el resguardo de aquello que sigue siendo profundamente humano.

Lo primero es entender esta nueva frontera: la diferencia entre inferencia y juicio. Como explica Marcos Eguillor, profesor adjunto de IE Business School (España), la IA puede estimar probabilidades, detectar patrones o sintetizar información; pero no reemplaza la decisión humana. Cuando esto se olvida, aparece un riesgo crítico: la pérdida de criterio. Cuanto más convincente es la tecnología, menos tendemos a cuestionarla, debilitando el pensamiento crítico y aceptando, casi sin darnos cuenta, recomendaciones de modelos como si fueran decisiones definitivas, aun cuando no entienden el contexto ni asumen responsabilidad.

Esto obliga a un cambio profundo en el rol del líder. Ya no se trata solo de gestionar personas, sino de orquestar sistemas: talento humano, agentes, reglas


y decisiones. El liderazgo deja de ser control y pasa a ser diseño. Diseñar qué se delega, qué se supervisa y dónde se mantienen los espacios de criterio irremplazable.

El impacto en el desarrollo del talento es otro desafío evidente. Las habilidades técnicas siguen siendo relevantes, pero ganan protagonismo las capacidades humanas: pensamiento crítico, aprendizaje continuo, capacidad de cuestionar supuestos y de generar nuevas opciones. En equipos híbridos, el valor ya no está en ejecutar tareas, sino en interpretar, decidir y asumir las consecuencias de esas decisiones.

A su vez, este nuevo rol de líder ocurre en un contexto que denominamos “hipercambio”, donde ya no enfrentamos problemas que se resuelven, sino tensiones que se gestionan: debemos administrar eficiencia versus adaptación, automatización versus desarrollo humano, resultados de corto plazo versus sostenibilidad. Y, como plantea

la psicóloga Pilar Molina, directora del HR Center de IE Business School, de alguna manera liderar no es eliminar la ambigüedad, sino contenerla y permitir que la organización opere dentro de ella.

En este contexto, el liderazgo adquiere una dimensión ética y sistémica. No basta con capturar eficiencias o implementar inteligencia artificial. Es necesario decidir cómo se distribuye el valor que esta herramienta genera, y cómo se desarrolla y protege a los trabajadores en el proceso.

El futuro del trabajo no será humano o artificial, sino una combinación equilibrada donde el liderazgo mantenga un centro claro: no perder el criterio humano en medio de este cambio. Más allá de las reglas predefinidas o de las capacidades de la IA, seguirá siendo nuestra responsabilidad juzgar, interpretar y tomar decisiones basadas en la experiencia, los valores compartidos y el contexto. La inteligencia artificial podrá procesar información masiva con creciente precisión, pero el criterio humano seguirá siendo esencial para asegurar decisiones justas, dar sentido y orientar tanto a la empresa como a las personas que forman parte de ella en este nuevo mercado laboral. 

Vida Social

Seminario Económico Diario Financiero 2026

AFP Capital estuvo presente en el Seminario Económico 2026 de Diario Financiero, donde nuestro gerente General, Renzo Vercelli, compartió panel junto a destacados líderes empresariales para abordar los desafíos y oportunidades que marcarán el nuevo ciclo económico del país.

[REVIVE EL CONVERSATORIO](#)



1. José Tomás Santa María, director del Diario Financiero; Susana Jiménez, presidenta de la Confederación de la Producción y del Comercio (CPC); Óscar Hasbun, presidente de la Compañía Sud Americana de Vapores (CSAV); Renzo Vercelli, gerente General de AFP Capital; Luis Felipe Irrázaval, Managing Director - Head of Corporate Banking & Capital Markets Chile en Scotiabank.



2. Rosario Celedón, vicepresidenta del Fondo Autónomo de Protección Previsional (FAPP); Renzo Vercelli, gerente General de AFP Capital; Vittorio Corbo, ex presidente del Banco Central.



3. Jorge Quiroz, ministro de Hacienda.



4. Francisco Murillo, ex CEO de Ahorro y Retiro de SURA Asset Management; Susana Jiménez, presidenta de la Confederación de la Producción y del Comercio (CPC); Juan Carlos Chomali, presidente de AFP Capital.



5. Pilar Concha, gerente General de la Asociación Chilena Administradoras de Fondos de Inversión (ACAFI); Fernando Sánchez, presidente de Independencia; María de Los Angeles Pérez, directora de AFP Capital.



6. Juan Carlos Chomali, presidente de AFP Capital; Mauricio Larraín, académico de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de los Andes; León Fernández de Castro, presidente de la Asociación de AFP.



7. Rodrigo Díaz, gerente General de Coopeuch; Jonathan Yeomans, socio Auditoría, PwC Chile; Alejandro Cuevas, VP de Finanzas y Riesgo de AFP Capital.



8. Romeo Hodali VP de Clientes, Canales y Marca de AFP Capital; Carlos Milla, gerente de Renta Fija de AFP Capital; Francisco Guzmán, VP de Inversiones de AFP Capital.



9. Pablo Correa, economista y director de empresas; César Soto, VP Legal y Cumplimiento de AFP Capital.



10. Francisco Guzmán, VP de Inversiones de AFP Capital; María Luisa Iriarte, jefa de Comunicaciones Corporativas de AFP Capital; Carlos Milla, gerente de Renta Fija de AFP Capital.

Vida Social

Planificación estratégica 2026



1. Carlos Milla, gerente de Renta Fija; Luis Cornejo, VP de Talento Humano; Fernando Soto, Subgerente de Ecosistemas Digitales; Francisco Guzmán, VP de Inversiones; Andrea Guajardo, subgerente de Clientes y Marketing; Nicolás Grassi, VP Pensiones, Operaciones y Tecnología; María Paz Abarca, gerente de Pensiones y Operaciones; Diego Hernández, gerente de Auditoría; Magdalena Amenábar, subgerente de Cultura y Engagement; Renzo Vercelli, gerente general; Paula Castro, subgerente de Data, Información y Sistemas Core; Alejandro Cuevas, VP de Finanzas y Riesgo; Paloma Figueroa, subgerente de Planificación Financiera y Estratégica; Francisco Silva, Analista Senior de Planificación Financiera y Estratégica; Melina Gambin, subgerente Comercial; Orlando Silva, subgerente de Gestión de Personas; Macarena Larraín, gerente de Comunicaciones y Sostenibilidad; Romeo Hodali, VP de Clientes, Canales y Marca; Andrea Núñez, gerente de Servicios; y Ahmad Armoush, subgerente Inteligencia de Clientes.

Mesas Implementación Reforma Previsional



2. Integrantes de las distintas mesas de trabajo que AFP Capital ha creado para cubrir los diversos ámbitos que conlleva la implementación de la reforma previsional.

POR SEGUNDO AÑO CONSECUTIVO,

EL MUNDO RECONOCE NUESTRA GESTIÓN

Nuevamente recibimos el premio **World Finance**.
Un reconocimiento internacional a la excelencia
en gestión previsional.

Esta distinción nos impulsa a seguir trabajando
por lo que más importa: **el futuro de nuestros
afiliados y pensionados.**



En la Prensa



Columna de Opinión: Reforma previsional: ¿Por qué los activos alternativos no deben ser transferibles? Por Renzo Vercelli, gerente general de AFP Capital

El gerente general abordó el impacto que el traspaso de activos alternativos entre AFP podría generar en el desempeño de los fondos previsionales en el largo plazo.

[VER MAS](#)

13 de enero de 2026. ExAnte.cl.



María Paz Abarca, gerente de Pensiones y Operaciones, explica los nuevos beneficios de la reforma previsional que comenzaron en enero de 2026

En una entrevista con El Mercurio Inversiones, la ejecutiva explicó cómo operarán el Bono por Años Cotizados y la Compensación por Diferencia de Expectativa de Vida de la mujer, cambios que contempla la reforma de pensiones.

[VER MAS](#)

12 de enero de 2026. Mentes del Mercado, El Mercurio Inversiones.



AFP Capital lideró la rentabilidad en los Fondos A, B y C durante 2025

En una entrevista en el programa Con Peras y Manzanas de Mega, el gerente de Renta Fija abordó las decisiones de inversión y el contexto de mercado que impulsaron el destacado desempeño de AFP Capital en 2025.

[VER MAS](#)

17 de febrero de 2026. Con Peras y Manzanas, Mega.



Columna de Opinión: Reforma previsional: Promesas en papel, pruebas en la práctica. Por Juan Carlos Chomali, presidente de AFP Capital

El presidente de AFP Capital se refirió a los principales desafíos de la reforma y a los factores clave que determinarán su éxito.

[VER MAS](#)

20 de mayo de 2026. El Mercurio Inversiones.

En la Prensa



Renzo Vercelli, gerente general de AFP Capital, analiza los desafíos de la próxima fase de implementación de la reforma previsional

Como parte del panel del Seminario Económico 2026 de Diario Financiero, el gerente general abordó los desafíos que enfrenta la industria en la implementación de la reforma de pensiones y destacó que abril marcará un punto de inflexión para el avance del proceso y sus principales definiciones.

[VER MAS](#)

19 de marzo de 2026. Diario Financiero.



Columna de Opinión: Reforma previsional: La reforma previsional no termina en la ley: también se juega en el empleo juvenil. Por Alejandro Cuevas, VP de Finanzas y Riesgo de AFP Capital

El VP de Finanzas y Riesgo reflexionó sobre las consecuencias del subempleo juvenil para su futuro previsional y la sostenibilidad del sistema de pensiones.

[VER MAS](#)

25 de febrero de 2026. El Libero.



La estrategia que llevó a AFP Capital a liderar la rentabilidad en tres de los cinco multifondos

El VP de Inversiones explicó las decisiones de inversión que permitieron a AFP Capital liderar la rentabilidad de la industria en 2025.

[VER MAS](#)

19 de enero de 2026. Diario Financiero.



Streaming 62 AFP Capital: Fondos Generacionales

Alejandro Cuevas, VP de Finanzas y Riesgo, y Carlos Milla, gerente de Renta Fija, explicaron uno de los principales cambios que trae la reforma de previsional: el traspaso de multifondos a fondos generacionales.

[VER MAS](#)

6 de mayo de 2026. T13.cl.

En la Prensa



Miguel Gravet, gerente de Renta Variable y Activos Alternativos de AFP Capital, repasa el cierre de los multifondos en 2025

En una entrevista con Radio Duna, el gerente de Renta Variable y Activos Alternativos se refirió al positivo desempeño de los multifondos de AFP Capital en 2025 y los factores que marcaron este resultado.

[VER MAS](#)

13 de enero de 2026. Radio Duna.



Francisco Guzmán, VP de Inversiones, aborda la transición de Multifondos a Fondos Generacionales en el marco de la reforma de pensiones

En una entrevista en Money Talks de La Tercera, el VP de Inversiones explicó en qué consisten los fondos generacionales que reemplazarán el actual sistema de multifondos.

[VER MAS](#)

21 de abril de 2026. Money Talks, La Tercera.

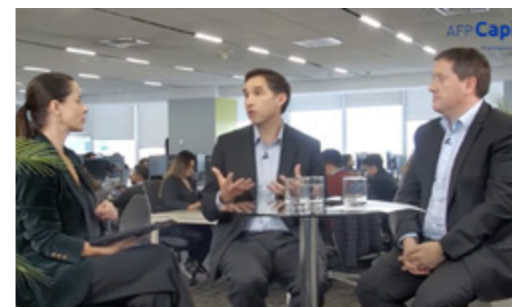


Programa Despega Tu Pega llama a las empresas a abordar el subempleo que afecta a los jóvenes

La iniciativa desarrollada por AFP Capital, junto a Futuro del Trabajo SOFOFA Capital Humano y SURA Asset Management, convocó al mundo empresarial a sumarse al programa para hacer frente al subempleo juvenil, realidad que afecta a más de 250 mil jóvenes en Chile.

[VER MAS](#)

19 de marzo de 2026. Emol.com



Streaming 63 AFP Capital: El impacto del conflicto en Medio Oriente en las pensiones

Los ejecutivos de AFP Capital analizaron cómo el conflicto en Medio Oriente ha impactado a los mercados y a los fondos de pensiones, destacando la importancia de mantener una visión de largo plazo sobre los ahorros previsionales.

[VER MAS](#)

28 de mayo de 2026. Biobiochile.cl

Voces referentes

Para AFP Capital es fundamental contar con múltiples voces y puntos de vista que logren enriquecer el debate público. Por esta razón, es que en esta edición incluimos la mira técnica de destacados expertos, a quienes agradecemos su participación.

Tendencias

Cotizar a tiempo: por qué los primeros años de aportes pueden definir tu futuro previsional

Fuentes



Francisca Pérez



Ivonne Bueno

Radar

Despega Tu Pega: cerrando la brecha entre formación y empleo

Fuentes



Catalina Restrepo



Alejandro Cuevas



Natalia Lidijover



Juan Bravo



Margarita Ducci

Panorama

Productividad y salarios: el desafío de sostener el crecimiento y las pensiones

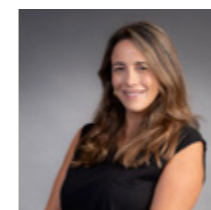
Fuentes



Renzo Vercelli



Pablo García



Soledad Hormazábal



Carmen Cifuentes



Lorena Flores

Conversemos

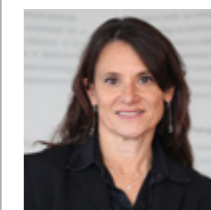
Fuentes



León Fernández de Castro



Magdalena Aninat



Andrea Repetto



Magdalena Fernández



Macarena Larraín

Edición

Julio 2026

3

Capital de ideas

 www.afpcapital.cl



© **Revista Capital de ideas** *Capital de Ideas es una revista desarrollada por AFP Capital y el Laboratorio de Contenidos Periodísticos de la Facultad de Comunicación de la Universidad de los Andes.*